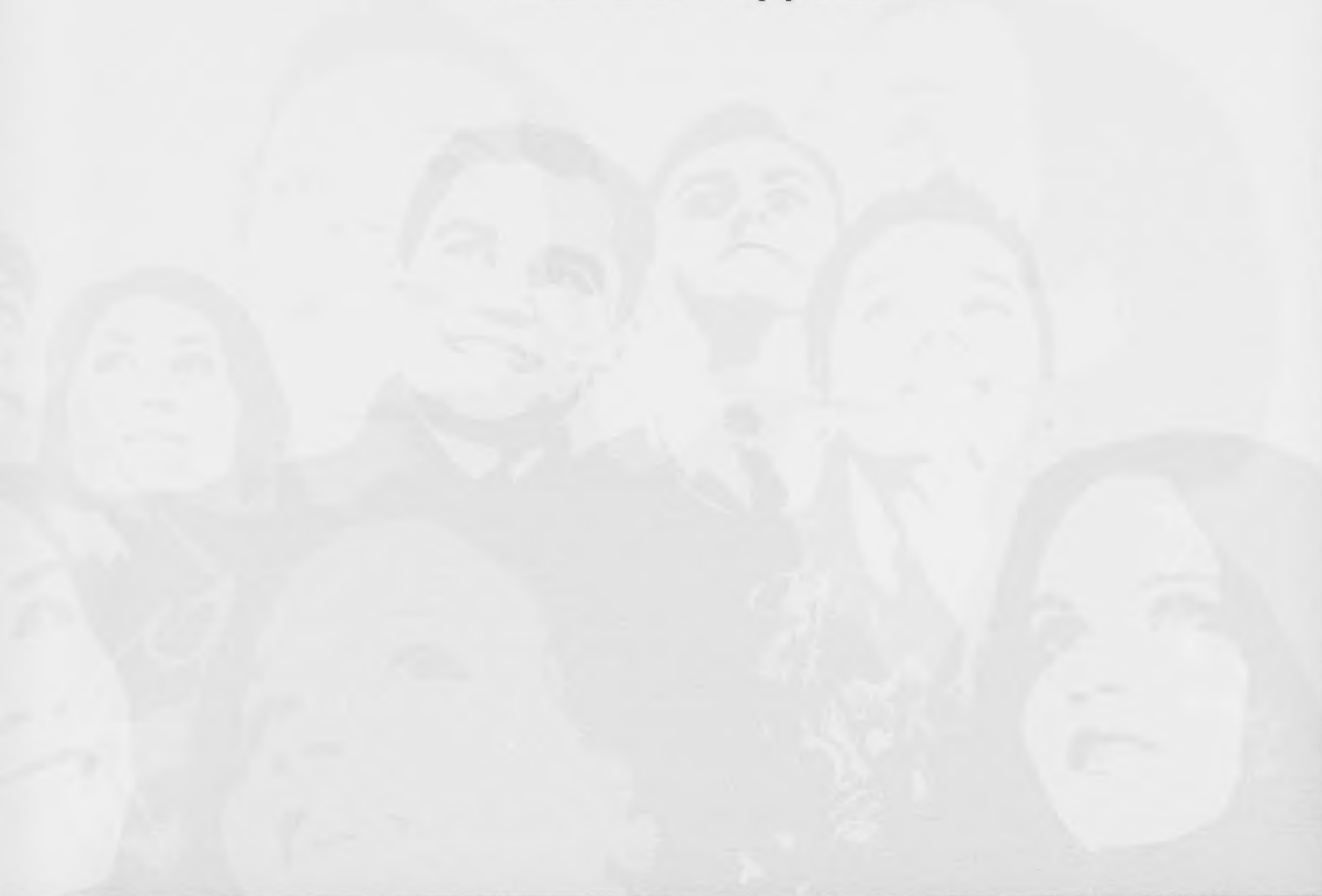




EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION RÉGIONAL
2011-2012

Chaudière-Appalaches



Réalisation

Direction

Yvan Nadeau, directeur de la planification, du partenariat et du service aux entreprises

Coordination

Virginie Cimon-Morin

Collaboration

Équipe de la Direction de la planification, du partenariat et du service aux entreprises

Équipe de la Direction du soutien aux opérations et à la gestion

Équipe de la Direction régionale

Contribution

Groupe de travail du Conseil régional des partenaires du marché du travail

Document adopté le 16 mars 2011 par le Conseil régional des partenaires du marché du travail

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives Canada, 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

ISBN 978-2-550-62541-4 (Version imprimée)

ISBN 978-2-550-62539-1 (Version PDF)

Mot du directeur régional et du président du Conseil régional des partenaires du marché du travail

Nous avons le plaisir de vous présenter le Plan d'action régional 2011-2012 d'Emploi-Québec pour la région de la Chaudière-Appalaches. Les stratégies proposées de même que les actions qui en découlent s'inscrivent dans la première année du cycle de planification triennale 2011-2014. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) a été partie prenante dans l'élaboration du PAR en assurant un rôle stratégique quant à la définition de la problématique du marché du travail et en entérinant les stratégies régionales visant à offrir des services adaptés aux besoins des individus et des entreprises en vue de l'atteinte de cibles de résultats.

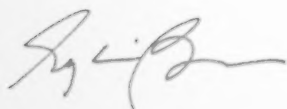
L'exercice de planification 2011-2012 s'appuie principalement sur l'analyse des tendances du marché du travail ainsi que sur les consultations menées auprès de différents partenaires du marché du travail de la région et des membres du personnel d'Emploi-Québec. Nous tenons à remercier ces personnes pour leur participation active, leurs observations et commentaires judicieux.

Le Plan d'action régional 2011-2012 situe les enjeux prioritaires auxquels les acteurs du marché du travail de la Chaudière-Appalaches seront appelés à relever, soit les effets résiduels de la récession, la reprise économique de même que la rareté de main-d'oeuvre. En conséquence, il met de l'avant des stratégies qui susciteront une participation concertée du réseau d'Emploi-Québec en Chaudière-Appalaches et ses partenaires.

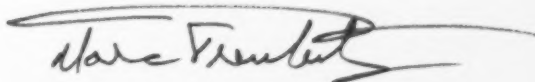
Dans ce contexte, les principaux défis de la région consistent à augmenter la participation au marché du travail, à préparer la relève de personnel pour les entreprises qui subiront de nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années, notamment par le développement des compétences, à répondre aux besoins de main-d'œuvre liés au développement de l'emploi en entreprise et à soutenir le processus de diversification économique du territoire.

Cette année sera également marquée par l'amorce de la révision du modèle d'affaires d'Emploi-Québec dans un objectif de modernisation de sa prestation de services afin d'assurer la livraison de services efficaces.

Pour terminer, nous tenons à souligner le travail exceptionnel du personnel d'Emploi-Québec en Chaudière-Appalaches. La mobilisation traduit bien la vision que nous nous sommes donnés : « Emploi-Québec une équipe compétente et dynamique, leader en matière d'emploi ! ».



SYLVAIN BONNEAU
Président
Conseil régional des partenaires du marché du travail



MARC TREMBLAY
Directeur régional et Secrétaire
Conseil régional des partenaires du marché du travail

Table des matières

Mot du directeur régional et du président du Conseil régional des partenaires du marché du travail	ii
Avant-propos	iv
Tableau synoptique	v
1. La mission d'Emploi-Québec, son offre de service et son cadre de gestion	1
2. L'évolution de l'environnement et principaux enjeux	3
2.1 L'état actuel et prévisible du marché du travail ainsi que de l'autonomie économique et sociale des personnes en Chaudière-Appalaches	3
2.2 Le contexte organisationnel	6
2.3 Les enjeux pour Emploi-Québec	7
3. Les ressources au service des individus et des entreprises	8
4. Les orientations, les axes d'intervention, les objectifs, les stratégies et les cibles	9
5. Les facteurs de contingence	17

ANNEXES :

Annexe A : Modèle de répartition budgétaire

Annexe B : Résultats préliminaires 2010-2011

Annexe C : Indicateurs et cibles de résultats 2011-2012 selon les centres locaux d'emploi

Annexe D : Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail

Avant-propos

L'agence Emploi-Québec relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et est reconnue comme le service public d'emploi au Québec. Issue de l'intégration administrative en 2006 de l'agence du même nom et de l'agence de la Sécurité du revenu, elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

La planification liée aux services publics d'emploi doit être établie en concertation par la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail. Elle doit être approuvée par le gouvernement, conformément à la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail. Ainsi, la responsabilité de la Commission des partenaires du marché du travail porte essentiellement sur la planification liée aux services publics d'emploi.

La planification liée aux services de solidarité sociale relève de la responsabilité de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, conformément à la Loi sur l'administration publique.

Tableau synoptique

MISSION

Contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social

ENJEUX

RISQUE QUE LES PERSONNES EN CHÔMAGE, À LA SUITE DE LA RÉCESSION, DEMEURENT SANS EMPLOI DE FAÇON PROLONGÉE

CONTEXTE DE MUTATIONS PROFONDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DIFFICULTÉS ACCRUES DE RECRUTEMENT DE LA PART DES ENTREPRISES COEXISTANT AVEC UN CHÔMAGE ET UN SOUS-EMPLOI

ORIENTATIONS

1. Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi

2. Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes

3. Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements

AXES D'INTERVENTION ET STRATÉGIES D'ACTION

L'aide aux chômeurs et aux personnes qui risquent de perdre leur emploi ainsi qu'aux entreprises en difficulté à la suite de la récession

- Améliorer les mécanismes de repérage et de priorisation des entreprises
- Redéfinir la prestation de service dans le cadre des comités de reclassement en fonction des réalités du marché du travail

Le recours aux services d'information sur le marché du travail et de placement

- Favoriser une utilisation maximale, par une plus grande accessibilité, des services universels de placement et d'information sur le marché du travail (IMT), plus particulièrement des services en ligne, par toutes les clientèles suffisamment autonomes

L'intervention auprès des personnes prêtes à occuper un emploi qui ont besoin d'une aide d'appoint

- Intervenir rapidement auprès des travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs de prestations, en améliorant le repérage de ceux et celles qui ont un indice élevé d'employabilité et en s'appuyant sur le continuum de services aux individus, axé vers l'emploi
- Sensibiliser les clientèles à l'importance de se former tout au long de la vie.

La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi

- Offrir, en collaboration avec les organismes communautaires œuvrant au développement de l'employabilité, des mesures et de l'accompagnement en vue de l'insertion et du maintien en emploi de ces clientèles
- Accroître les efforts de qualification et de développement des compétences de la main-d'œuvre sans emploi
- Organiser les services d'accompagnement en formation par la clientèle éloignée du marché du travail
- Élaborer et mettre en place des actions spécifiques en lien avec les stratégies à l'égard des groupes sous-représentés sur le plan de l'emploi
- Améliorer la capacité des centres locaux d'emploi de repérer, parmi les prestataires déjà inscrits au programme d'aide sociale et sans contraintes de santé, ceux qui sont les plus susceptibles de bénéficier d'une intervention d'Emploi-Québec
- Poursuivre la concertation et la collaboration entre les organismes communautaires et les organismes communautaires œuvrant en employabilité

L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

- Sensibiliser et outiller des employeurs à l'importance d'embaucher des personnes issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail

La mise en réseau des employeurs et des chercheurs d'emploi

- Favoriser et créer des liens entre les employeurs et les chercheurs d'emploi

Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises

- Soutenir les entreprises, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, à l'importance d'adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines
- Renforcer l'utilisation de l'information sur le marché du travail et des services en ligne (IMT et placement en ligne) dans les interventions auprès des entreprises

Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

- Favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi en fonction des réalités du marché du travail et des nouveaux outils dont la RCMO
- Favoriser une meilleure adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail

La collaboration à la concertation entre les acteurs régionaux et sectoriels

- Collaborer à la mise en œuvre d'actions liées aux plans d'action dans les comités sectoriels de main-d'œuvre qui en disposent

VISION

- Le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière et l'insertion sociale des individus aptes au travail
- En Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec, une équipe compétente et dynamique, leader en matière d'emploi

ENJEUX

LA PRÉVENTION DE LA DÉPENDANCE À L'AIDE FINANCIÈRE DE DERNIER RECOURS, LA GESTION RIGOREUSE DES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE ET LA MOBILISATION POUR L'AUTONOMIE ÉCONOMIQUE ET L'INCLUSION SOCIALE

L'ADAPTATION ORGANISATIONNELLE D'EMPLOI-QUÉBEC AUX MUTATIONS PROFONDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE DIMINUTION DE SES RESSOURCES

ORIENTATIONS

4. Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière

5. Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec

AXES D'INTERVENTION ET STRATÉGIES D'ACTION

Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conforme au cadre législatif et réglementaire

- Administrer l'aide de dernier recours avec efficacité et efficience
- Gérer les prestations spéciales de manière efficiente et efficace

La concertation régionale en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale

- Collaborer à la mise en œuvre du Plan d'action 2010-2015 gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale

L'optimisation de la prestation de services, des processus de travail et de la structure territoriale

- Mettre en œuvre la prestation de services renouvelée afin de répondre aux besoins des clientèles et du marché du travail et en concertation avec les partenaires concernés
- Optimiser la prestation de service aux entreprises en fonction du marché du travail et des capacités organisationnelles
- Améliorer l'efficacité et l'efficacités dans le traitement de l'attribution initiale, de la gestion des dossiers actifs et du service aux entreprises
- Implanter le centre de traitement des dossiers des travailleurs autonomes
- Poursuivre la simplification des processus informationnels
- Renforcer l'utilisation de l'information sur le marché du travail dans la prise de décision stratégique et opérationnelle
- Adapter les processus de planification et d'estimation des besoins, tant des personnes que des entreprises, pour favoriser l'adéquation, ainsi que le suivi des résultats
- Optimiser l'utilisation de l'enveloppe budgétaire en fonction du plan d'action régional
- Accentuer l'arrimage du service aux entreprises et des services aux individus
- Poursuivre l'organisation des services sur le plan local, régional et national
- Harmoniser et optimiser nos pratiques régionalisées et spécialisées

Les pratiques de gestion des ressources humaines

- Maintenir et optimiser les compétences des personnes
- Utiliser les profils de compétences dans la gestion des ressources humaines
- Poursuivre les activités du plan d'action régional pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et du service à la clientèle
- Accentuer davantage les comités santé et sécurité au travail sur la qualité de vie des personnes au travail
- Impliquer le personnel dans les différentes phases de mise en œuvre des changements en cours et à venir

Le partenariat

- Diffuser à une plus longue échelle à nos partenaires l'information sur les services universels d'Emploi-Québec
- Favoriser une plus grande complémentarité avec les comités sectoriels de main-d'œuvre
- Saisir les opportunités de positionner Emploi-Québec Chaudière-Appalaches
- Optimiser les collaborations entre les entreprises, les institutions scolaires et Emploi-Québec

1 La mission d'Emploi-Québec, son offre de service et son cadre de gestion

Sa mission

Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.

Sa vision

L'intervention d'Emploi-Québec s'inscrit dans la perspective selon laquelle le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière ainsi que l'insertion sociale des personnes aptes au travail.

Son offre de service

Emploi-Québec fournit les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale. Les services offerts aux individus s'inscrivent dans un continuum de services axé vers l'emploi, c'est-à-dire qui permet d'assurer un cheminement fluide et un accompagnement des personnes qui en ont besoin pour intégrer le marché du travail.

Les services publics d'emploi contribuent à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre de même qu'à la réduction du chômage, des pertes d'emplois, de l'instabilité de l'emploi et des obstacles à la création d'emplois. En plus des services universels offerts à l'ensemble de la population et des entreprises, Emploi-Québec fournit des services d'emploi spécialisés. Ceux-ci s'adressent aux personnes aptes à entreprendre une démarche qui, à terme, les conduira à intégrer le marché du travail ou à se maintenir en emploi, de même qu'aux entreprises éprouvant des difficultés liées à la main-d'œuvre.

De plus, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles¹, Emploi-Québec est responsable de la gestion des programmes d'aide financière. Ainsi, en vertu du volet Solidarité sociale de son offre de service, l'agence soutient financièrement les personnes et les familles démunies et favorise leur autonomie économique et sociale. En outre, elle les encourage à exercer des activités facilitant leur insertion sociale, leur insertion en emploi et leur participation active à la société.

Par son offre de service, Emploi-Québec contribue à l'atteinte des objectifs gouvernementaux quant à l'accroissement du niveau et de la qualité de vie des Québécoises et des Québécois et de leurs communautés et à la réduction de la pauvreté.

¹ La Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007, remplace la Loi sur le soutien du revenu et favorise l'emploi et la solidarité sociale.

Son cadre de gestion

L'action d'Emploi-Québec s'inscrit dans le cadre de gestion par résultats du gouvernement du Québec. Celui-ci est fondé sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Le cadre de gestion d'Emploi-Québec est défini dans sa convention de performance et d'imputabilité. Celle-ci précise notamment les indicateurs servant à l'établissement des cibles et à la reddition de comptes.

Afin de tirer le meilleur parti de ses services et de sa gestion par résultats, Emploi-Québec gère ses interventions de façon décentralisée et en concertation avec les différents partenaires du marché du travail.

Le présent plan d'action régional (PAR) de la Chaudière-Appalaches est le prolongement du plan d'action national d'Emploi-Québec et s'inscrit dans la planification stratégique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il est élaboré dans le respect des paramètres de transfert de responsabilités de gestion des interventions sur le marché du travail convenus avec le gouvernement fédéral. Le PAR présente les orientations et les stratégies qui seront mises en oeuvre en 2011-2012 par la région de la Chaudière-Appalaches pour concrétiser sa mission en réponse aux enjeux du marché du travail national et régional, ainsi que pour contribuer à la réalisation des diverses stratégies gouvernementales.

Bien qu'Emploi-Québec produise un plan d'action annuel, sa planification est aussi réalisée dans une perspective triennale. Cette perspective pluriannuelle s'impose eu égard à la nature structurelle et au caractère persistant des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi.

Conformément aux dispositions légales, le plan d'action régional a été approuvé par le Conseil régional des partenaires du marché du travail, par la Commission des partenaires du marché du travail et, finalement, par la ministre responsable de l'Emploi.

2 L'évolution de l'environnement et principaux enjeux

2.1 L'état actuel et prévisible du marché du travail ainsi que de l'autonomie économique et sociale des personnes en Chaudière-Appalaches

L'évolution récente du marché du travail

Le marché de travail de la région de la Chaudière-Appalaches a connu une progression remarquable depuis dix ans. Entre 2001 et 2010, le nombre d'emplois s'est accru de près de 28 000 et le taux de chômage a reculé de 1,4 point de pourcentage. La croissance de l'emploi a été principalement supportée par l'arrivée en plus grand nombre des femmes sur le marché du travail. Le taux d'activité de celles-ci s'est accru de 7,5 points de pourcentage tandis que celui des hommes gagnait 0,1 point de pourcentage.

À quoi peut-on s'attendre de l'évolution du marché du travail dans les années qui viennent ? La reprise amorcée se poursuivra-t-elle ou, au contraire, serons-nous confrontés à un nouveau repli de l'emploi ? Nous essaierons de dégager les principales tendances afin d'anticiper l'évolution du marché du travail et ses impacts sur les entreprises et les travailleurs et travailleuses.

Retour de la croissance en 2010

Alors que 2009 a surtout été marquée par la récession, l'année 2010 a débuté sous le signe de la reprise. Le redressement a été particulièrement rapide dans la région de la Chaudière-Appalaches où le nombre d'emplois récupérés depuis le creux dépasse largement le nombre d'emplois perdus. Même si on perçoit un certain essoufflement dans la reprise, la situation reste nettement meilleure qu'au plus fort de la récession. Le marché du travail de la région se compare aussi avantageusement par rapport à l'ensemble du Québec. Le taux de chômage est un des plus bas au Québec et le taux d'activité est parmi les plus élevés.

Certains secteurs demeurent fragiles

Si on peut affirmer que, dans son ensemble, le marché de l'emploi a retrouvé sa vigueur, on ne peut pas en dire autant de plusieurs secteurs d'activité qui ont été fragilisés, dans la fabrication en particulier. Certaines des conditions à l'origine des pertes d'emplois dans les entreprises de la région portent encore effet. L'économie américaine, qui a entraîné la région dans son sillage en 2009, continue à montrer des signes de faiblesse. L'évolution incertaine de la valeur relative de la devise canadienne inquiète toujours les entreprises qui exportent. La compétition des pays émergents et le manque de main-d'œuvre spécialisée sont aussi des défis que les entreprises doivent relever jour après jour.

Dans la région, la reprise de l'emploi s'est fait sentir surtout dans le secteur de la production de services, tandis que certains sous-secteurs de la fabrication peinent toujours à sortir du marasme. Même si le nombre d'emplois progresse dans son ensemble, que le taux de chômage est bas et que les entreprises ont de la difficulté à trouver du personnel qualifié pour pourvoir certains postes, plusieurs travailleurs demeurent toujours sans emploi.

Alors que le chômage dit « conjoncturel », qui est lié à une diminution de la production, a tendance à se résorber lors d'une reprise économique, le chômage dit « structurel » peut persister pour différentes raisons. Selon Finances Canada, le chômage structurel désigne la situation dans laquelle les travailleurs ne peuvent occuper les postes disponibles parce qu'ils :

- ❖ ne possèdent pas les compétences nécessaires;
- ❖ n'habitent pas là où les postes sont offerts;
- ❖ ne sont pas prêts à travailler au salaire offert sur le marché.

Il s'agit donc d'une question d'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail qui n'est pas optimale.

Les défis de l'adéquation

Les problèmes d'arrimage sur le marché du travail peuvent trouver leur source dans l'inadéquation entre la qualification des personnes par rapport aux exigences des emplois disponibles, mais cette cause est loin d'être exclusive. Nombreux sont les obstacles à une pleine utilisation du potentiel de capital humain qui ne sont pas ou sont très peu liés à une inadéquation entre la formation des personnes et les besoins du marché du travail, notons entre autres :

- ❖ les difficultés conjoncturelles, commerciales ou concurrentielles;
- ❖ les forts taux de roulement observés chez certains employeurs ou dans certains secteurs d'activité;
- ❖ la faible rémunération souvent liée à la faible productivité;
- ❖ des investissements insuffisants dans les infrastructures, la machinerie, l'outillage et les technologies de l'information;
- ❖ les difficultés d'intégration sur le marché du travail de personnes immigrantes par ailleurs fortement scolarisées (reconnaissance des acquis, des compétences et/ou de la formation);
- ❖ des pratiques de gestion de ressources humaines inadéquates.

Les bassins de main-d'œuvre disponibles sont de plus en plus restreints

Le dernier scénario des perspectives professionnelles montre que d'ici 2014, 38 500 postes devront être comblés dans la région de Chaudière-Appalaches.

- ❖ près de 9 000 postes à combler en raison de la croissance économique;
- ❖ près de 29 500 postes à combler en raison du remplacement des départs à la retraite.
- ❖

Bien que les besoins seront élevés et que la main-d'œuvre se fera de plus en plus rare, les bassins potentiels de main-d'œuvre disponibles permettront de combler ces postes. Ainsi, malgré qu'ils se feront moins nombreux, les jeunes qui ne sont pas actuellement sur le marché du travail occuperont la plus grande partie de ces postes. La région pourra aussi compter sur la hausse du taux de participation au marché du travail, notamment des personnes de 55 ans ou plus, et sur les nouveaux arrivants.

Toutefois, bien que les bassins de main-d'œuvre seront présents, l'appariement entre cette main-d'œuvre et les postes vacants ne se fera pas sans difficultés et tous les acteurs devront s'ajuster. Entre autres, les employeurs seront amenés, plus qu'auparavant, à accepter des candidats qui ne correspondent pas entièrement à leurs besoins, quitte à les former aux spécificités de leur entreprise. Ainsi, par rapport aux années 1980 et 1990, alors que les employeurs pouvaient compter sur une main-d'œuvre abondante, alimentée par l'entrée massive des jeunes sur le marché du travail et la participation accrue des femmes au marché du travail, les années qui s'annoncent sont teintées d'une plus grande rareté de main-d'œuvre, en raison notamment des départs plus nombreux à la retraite et d'un nombre de moins en moins élevé de jeunes faisant leur entrée sur le marché du travail. Les services publics d'emploi auront un rôle à jouer afin d'accompagner les acteurs du marché du travail dans cette adaptation.

Les difficultés de recrutement s'amplifieront

Avec l'amélioration marquée de l'état du marché du travail, qui se reflètera par un nombre toujours plus faible de personnes disponibles pour occuper les emplois offerts par les entreprises, ces dernières, dont plusieurs éprouaient avant et même pendant la récession des difficultés de recrutement, devraient connaître davantage de difficultés à pourvoir leurs postes vacants. Elles auront le défi d'adapter leur gestion des ressources humaines de façon à attirer et à fidéliser leur main-d'œuvre. Les entreprises feront face à des pressions pour réviser à la hausse les conditions de travail, dont les salaires, qui augmenteront plus rapidement que l'inflation, et seront plus enclines à accueillir une main-d'œuvre davantage diversifiée. Ces pressions sur les conditions de travail risquent d'affecter la compétitivité des entreprises ainsi que leur capacité à maintenir et à créer des emplois. Ce risque est d'autant plus grand que la devise canadienne, un autre facteur déterminant de la compétitivité, se situe à des valeurs historiquement élevées, avec le dollar américain.

Certaines entreprises ne pourront, en raison de leurs conditions de marchés, s'ajuster et devront cesser leurs opérations, ou relocaliseront certaines activités de production vers des pays à faible coût de main-d'œuvre, occasionnant par le fait même des licenciements. Ces nouveaux chômeurs devront se reclasser dans d'autres entreprises oeuvrant, dans bien des cas, dans des secteurs d'activité économique plus productifs et à plus haute valeur ajoutée que ceux de leur ancien employeur.

Malgré la rareté grandissante de la main-d'œuvre et les difficultés accrues de recrutement des entreprises, il est à prévoir que le chômage et le sous-emploi demeureront une réalité chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs d'activité et dans les milieux dévitalisés.

L'autonomie économique et sociale des personnes en Chaudière-Appalaches

Les mesures progressivement mises en place depuis l'adoption, en décembre 2002, de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale ont eu un effet positif global sur les conditions de vie des personnes et des familles en situation de pauvreté et d'exclusion. Mentionnons, le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2009 qui a permis l'amélioration du revenu des personnes et des familles, un meilleur accès aux logements à coûts abordables, un effort plus soutenu en faveur de la réussite scolaire et un accompagnement accru vers l'emploi. Afin de soutenir les plus démunis et de prévenir la dépendance à l'aide financière de dernier recours, le gouvernement s'est doté d'un second plan en la matière, soit le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015.

Ce plan mise sur la mobilisation des acteurs nationaux, régionaux et locaux et sur la concertation entre ceux-ci.

La portée des efforts de lutte contre la pauvreté se mesure, entre autres, par l'évolution du taux d'assistance sociale, c'est-à-dire la proportion de personnes recevant une aide financière provenant des programmes d'aide de dernier recours par rapport à l'ensemble de la population du Québec âgée de moins de 65 ans. Ce taux a connu une baisse de 1 point de pourcentage entre décembre 2000 et décembre 2010, passant de 5,3 % à 4,3 %. Par comparaison, la Chaudière-Appalaches se maintient parmi les régions ayant le plus faible taux d'assistance sociale au Québec.

Plus spécifiquement, en décembre 2010, on dénombrait dans la région 12 153 adultes prestataires d'une aide financière de derniers recours comparativement à 14 280 en décembre 2000, soit une baisse de 14,9 %. Les baisses successives du nombre de prestataires observées au cours des dernières années ont favorisé surtout les personnes les plus près du marché du travail. On constate donc un alourdissement relatif de la clientèle prestataire de l'aide financière de dernier recours. Ainsi, en novembre 2010, 50,4 % des prestataires présentaient des contraintes sévères à l'emploi comparativement à 46,8 % en janvier 2007.

Emploi-Québec doit donc s'adapter à ces nouvelles réalités en faisant cheminer son offre de service, en poursuivant le partenariat avec les organismes communautaires oeuvrant au développement de l'employabilité susceptibles d'améliorer le potentiel d'insertion sociale de ces clientèles éloignées du marché du travail et en modifiant ses services d'aide à l'emploi de manière à favoriser notamment l'inscription d'un plus grand nombre de prestataires, une meilleure adhésion et une meilleure persévérance des personnes participantes.

2.2 Le contexte organisationnel

Tel que présenté précédemment, le marché du travail est confronté à des changements majeurs. Au cours des prochaines années, ces transformations agiront sur l'évolution de la clientèle d'Emploi-Québec. Non seulement, observera-t-on une baisse de celle-ci, mais sa composition de même que ses besoins seront différents. Parallèlement, Emploi-Québec composera avec l'accentuation des mouvements de personnel, en raison des nombreux départs à la retraite et du respect de la règle gouvernementale relative au remplacement de ceux-ci.

Par ailleurs, l'environnement interne actuel d'Emploi-Québec est caractérisé par une infrastructure informatique vieillissante. Cette infrastructure, destinée à soutenir le travail du personnel dans sa prestation de services à la population et aux entreprises, affecte notre productivité et nécessite des améliorations.

En outre, les habitudes en matière de service à la clientèle ont connu des changements majeurs ces dernières années, les nouvelles technologies de l'information et des communications étant de plus en plus accessibles et utilisées par les clientèles. À titre d'exemple, il est devenu commun d'utiliser Internet pour recevoir des services ou interagir avec des institutions publiques ou des entreprises (banques, services gouvernementaux, etc.). Or, l'organisation de la prestation de services d'Emploi-Québec n'a pas suivi cette évolution autant qu'il le faut.

Ainsi, pour continuer à réaliser sa mission avec succès et assurer la livraison de services efficaces, Emploi-Québec, à l'instar de nombreux états membres de l'OCDE, doit innover et transformer son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux mutations du marché du travail, à l'évolution du profil et des habitudes de ses clientèles, à la situation des finances publiques ainsi qu'aux nombreux mouvements de personnel qui surviendront au cours des prochaines années. Ces différents éléments posent des défis que l'organisation ne peut relever avec son modèle d'affaires actuel.

2.3 Les enjeux pour Emploi-Québec

Considérant le contexte dans lequel il évolue, Emploi-Québec axe ses priorités autour de quatre enjeux particuliers du marché du travail :

- ❖ Risque que les personnes en chômage, à la suite de la récession, demeurent sans emploi de façon prolongée;
- ❖ Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises coexistant avec un chômage et un sous-emploi : chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés;
- ❖ Prévention de la dépendance à l'aide financière de dernier recours, la gestion rigoureuse des programmes d'aide financière et la mobilisation pour l'autonomie économique et l'inclusion sociale;
- ❖ Adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux mutations profondes du marché du travail dans un contexte de diminution de ses ressources.

3 Les ressources d'Emploi-Québec

Emploi-Québec est dotée d'un budget d'intervention annuel pour offrir les services publics d'emploi, établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois. Conformément à son mode de gestion, les attentes de résultats liés aux services d'emploi sont convenues en tenant compte du niveau du budget accordé. Emploi-Québec dispose également d'un budget de transfert pour assurer le versement de l'aide financière à l'égard des programmes d'assistance sociale ainsi que pour offrir des programmes spécifiques liés aux services de solidarité sociale.

L'ampleur des ressources mises à la disposition d'Emploi-Québec conditionne la hauteur de ses interventions. Le présent plan d'action en tient donc compte, notamment concernant le niveau des cibles de résultats à atteindre pour les services publics d'emploi.

Services publics d'emploi

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. En Chaudière-Appalaches ce budget s'élève à 26 213 200 dollars pour l'année 2011-2012, il s'agit d'une baisse de 4 950 900 dollars par rapport à 2010-2011. Cet ajustement résulte principalement de la fin des mesures exceptionnelles supplémentaires introduites par le Pacte pour l'emploi *Plus* visant à réduire les effets de la récession sur le marché du travail, sommes qui avaient été prévues pour une période de deux ans (2009-2011). Comme on le verra dans la section suivante, des efforts continueront cependant à être consacrés pour atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et pour soutenir la relance de l'emploi.

Pour la Chaudière-Appalaches, le budget 2011-2012 comprend des crédits de 2 362 300 dollars en vertu de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail (EMT). Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participantes et aux participants de l'assurance-emploi ou pour les mesures de soutien au Service national de placement. Il comprend également les sommes liées à l'Entente Canada-Québec sur le développement du marché du travail 2008-2014, qui visent les mesures et services d'emploi et de formation de la main-d'œuvre pour les personnes sans emploi qui ne sont pas des participantes ou des participants de l'assurance-emploi et pour les travailleuses et les travailleurs ayant des besoins de formation de base ou qui sont sans qualification reconnue.

Le modèle de répartition du budget d'intervention qui est distribué aux centres locaux d'emploi tient compte de l'importance, pour chaque territoire, de la population à risque de chômage et de sous-emploi, des bassins de clientèles de l'assistance sociale ainsi que du nombre d'entreprises susceptibles de connaître des difficultés de main-d'œuvre se traduisant par des pertes d'emplois plus élevées ou par une création d'emplois moindre que ce que permet leur potentiel.

Services de solidarité sociale

En Chaudière-Appalaches, le budget de transfert dont disposent les services de solidarité sociale s'établit à 5 885 400 dollars, soit une baisse de 11,9 % par rapport à 2010-2011. Il s'agit essentiellement d'une enveloppe centrale dont les dépenses sont administrées régionalement en fonction des prestations auxquelles les ménages ou les individus ont droit en vertu de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles* et de son règlement d'application.

4 Les orientations, les axes d'intervention, les objectifs, les stratégies et les cibles

En 2011-2012, compte tenu des enjeux auxquels elle fait face, Emploi-Québec structurera ses interventions autour de cinq grandes orientations, cohérentes avec les priorités ministérielles et gouvernementales ainsi qu'avec les orientations du plan stratégique ministériel 2011-2014.

Les orientations 2011-2012 s'inscrivent dans la continuité des orientations du plan d'action de l'exercice précédent. Elles répondent aux grands enjeux structurels auxquels le Québec est confronté, en visant l'amélioration du taux d'emploi de la population ainsi que de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises. De plus, Emploi-Québec soutiendra financièrement les personnes et les familles démunies, tout en privilégiant l'emploi comme principal moyen d'assurer l'autonomie économique et sociale des personnes considérées aptes au travail, contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Enfin, l'orientation organisationnelle témoigne de la nécessité pour Emploi-Québec d'entreprendre la révision de son modèle d'affaires, dans un objectif de modernisation de sa prestation de services, afin d'assurer la livraison de services efficaces.

Conformément à sa gestion par résultats, les objectifs de résultats d'Emploi-Québec Chaudière-Appalaches se déclinent sous forme de douze indicateurs ciblés qui constituent des références quant à la performance de l'organisation. Les indicateurs sont interreliés et peuvent traduire des résultats associés à plus d'une orientation et/ou stratégie. La fin du Pacte pour l'emploi Plus et le contexte favorable du marché du travail expliquent la baisse de certaines cibles par rapport à l'année précédente.

ENJEU :

RISQUE QUE LES PERSONNES EN CHÔMAGE À LA SUITE DE LA RÉCESSION DEMEURENT SANS EMPLOI DE FAÇON PROLONGÉE

Orientation 1 : **Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et
soutenir la relance de l'emploi**

Dès les premiers signes de ralentissement de l'économie québécoise en 2008, le gouvernement a mis en œuvre des actions énergiques et concertées pour soutenir le nombre croissant d'entreprises en difficulté et pour aider les personnes qui perdaient leur emploi, en collaboration étroite avec les partenaires du marché du travail. Cela a d'ailleurs fait en sorte qu'Emploi-Québec a aidé un nombre record d'individus et d'entreprises au cours des deux dernières années. Cependant, malgré l'amélioration marquée des conditions du marché du travail, certaines personnes et certaines entreprises subissent toujours les effets de la crise économique.

Pour l'année 2011-2012, dans un contexte de sortie de crise économique, Emploi-Québec Chaudière-Appalaches poursuivra ses interventions afin d'atténuer les effets de la récession auprès des nouveaux chômeurs et chômeuses pour leur permettre de demeurer actifs et d'assurer leur intégration durable sur le marché du travail et auprès des personnes à risque de mise à pied en vue de préserver leur emploi. Elle visera également à soutenir la relance de l'emploi en accordant une attention particulière aux secteurs et aux entreprises fragilisés par la récession.

Axe d'intervention 1.1 : L'aide aux chômeurs et aux personnes qui risquent de perdre leur emploi ainsi qu'aux entreprises en difficulté à la suite de la récession

- ❖ Améliorer les mécanismes de repérage et de priorisation des entreprises, notamment par la poursuite de la veille de la situation du marché du travail;
- ❖ Redéfinir la prestation de services dans le cadre des comités d'aide au reclassement en fonction des réalités du marché du travail.

Cibles de résultats 2011-2012

INDICATEURS DE RÉSULTATS	CIBLES	CIBLES
	2010-2011	2011-2012
Nombre de participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	6 921	6 279
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 682	2 629

ENJEU :

CONTEXTE DE MUTATIONS PROFONDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DIFFICULTÉS ACCRUES DE RECRUTEMENT DE LA PART DES ENTREPRISES COEXISTANT AVEC UN CHÔMAGE ET UN SOUS-EMPLOI : CHEZ CERTAINS GROUPES DE PERSONNES, DANS CERTAINS SECTEURS, RÉGIONS OU MILIEUX DÉVITALISÉS

Orientation 2 : Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes

Au Québec, la population en âge de travailler devrait diminuer à partir de 2014. En Chaudière-Appalaches, le déclin est déjà amorcé et se poursuivra au cours des prochaines années. Cette évolution démographique défavorable pourrait constituer un frein à l'accroissement de la richesse collective, d'où l'importance d'accroître le niveau d'emploi notamment par l'utilisation optimale des bassins de main-d'œuvre disponibles. Le fait d'occuper un emploi demeure en même temps le principal moyen de réduire la pauvreté de façon durable.

Par ses interventions visant une meilleure intégration au marché du travail des personnes plus vulnérables sur le plan de l'emploi, Emploi-Québec contribue à réduire les risques d'exclusion sociale et professionnelle, de dépendance à l'aide sociale et de pauvreté que courent ces personnes. Un défi important qui touche une vaste clientèle :

- ❖ Les prestataires d'assistance sociale;
- ❖ Les groupes éloignés ou sous-représentés sur le marché du travail :
 - Les femmes ayant certaines caractéristiques socioprofessionnelles;
 - Les personnes de 55 ans et plus;
 - Les personnes immigrantes ou issues des minorités visibles;
 - Les personnes faiblement scolarisées;
 - Les personnes handicapées;

- Les personnes autochtones;
- Les personnes judiciairisées.

À conjoncture égale, le risque de chômage et de sous-emploi est déterminé avant tout par la scolarité et la qualification professionnelle, mais peut être aggravé par certaines caractéristiques sociodémographiques. Certaines personnes sont ainsi en mesure de trouver un emploi de façon relativement autonome, alors que d'autres ont besoin d'une formation d'appoint et d'autres, encore, d'une aide plus soutenue. Ces différences se voient notamment dans la durée du chômage. L'offre de service aux individus d'Emploi-Québec est modulée en fonction du risque de chômage et de sous-emploi.

Axe d'intervention 2.1 : Le recours aux services d'information sur le marché du travail et de placement pour l'insertion rapide en emploi

- ❖ Favoriser une utilisation maximale, par une plus grande accessibilité, des services universels de placement et d'information sur le marché du travail (IMT), plus particulièrement des services en ligne, par toutes les clientèles suffisamment autonomes.

Axe d'intervention 2.2 : L'intervention auprès des personnes prêtes à occuper un emploi qui ont besoin d'une aide d'appoint

- ❖ Intervenir rapidement auprès des travailleuses et travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs de prestations, en améliorant le repérage de ceux et celles qui ont un indice élevé d'employabilité et en s'appuyant sur la prestation de services renouvelé, axé vers l'emploi;
- ❖ Assurer le repérage et la référence à Emploi-Québec des prestataires de l'assurance-emploi qui courent le risque de voir la durée de leur chômage se prolonger en l'absence d'une intervention d'Emploi-Québec et leur offrir des services d'emploi adaptés à leur situation du marché du travail;
- ❖ Sensibiliser les clientèles à l'importance de se former tout au long de la vie.

Axe d'intervention 2.3 : La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi pour leur intégration et leur maintien en emploi

- ❖ Offrir, notamment en collaboration avec les organismes communautaires œuvrant au développement de l'employabilité, des mesures et de l'accompagnement en vue de l'insertion et du maintien en emploi des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi;
- ❖ Organiser les services d'accompagnement en formation par la clientèle éloignée du marché du travail;
- ❖ Élaborer et mettre en place des actions spécifiques en lien avec les stratégies à l'égard des groupes sous-représentés sur le plan de l'emploi, notamment celles de la main-d'œuvre féminine, des travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus ainsi que des personnes handicapées;
- ❖ Améliorer la capacité des centres locaux d'emploi de repérer, parmi les prestataires déjà inscrits au programme d'aide sociale et sans contraintes de santé, ceux qui sont les plus susceptibles de bénéficier d'une intervention d'Emploi-Québec;
- ❖ Poursuivre la concertation et la collaboration avec les organismes communautaires et les organisations communautaires œuvrant en employabilité.

Axe d'intervention 2.4 : L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

- ❖ Sensibiliser et outiller, par l'entremise des services-conseils aux entreprises, des employeurs à l'importance d'embaucher des personnes issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail, notamment les membres des minorités visibles, les personnes immigrantes et les personnes handicapées.

Axe d'intervention 2.5 : La mise en réseau des employeurs et des chercheurs d'emploi

- ❖ Favoriser et créer des liens entre les employeurs et les chercheurs d'emploi.

Cibles de résultats 2011-2012

INDICATEURS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	11 255	10 879
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 146	6 015
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	2 950	2 848
Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 339	1 328

ENJEU :

CONTEXTE DE MUTATIONS PROFONDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DIFFICULTÉS ACCRUES DE RECRUTEMENT DE LA PART DES ENTREPRISES COEXISTANT AVEC UN CHÔMAGE ET UN SOUS-EMPLOI : CHEZ CERTAINS GROUPES DE PERSONNES, DANS CERTAINS SECTEURS, RÉGIONS OU MILIEUX DÉVITALISÉS

Orientation 3 : Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements

En plus de l'effet du vieillissement de la population sur la main-d'œuvre active disponible, d'importants besoins de main-d'œuvre se manifestent régulièrement sur le marché du travail. Les perspectives professionnelles, mises à jour annuellement par Emploi-Québec, font état de centaines de milliers de postes à pourvoir (nouveaux postes qui se multiplient en période de croissance, sans compter le remplacement des travailleuses et travailleurs qui prennent leur retraite). On constate aussi des déséquilibres dans certains métiers, professions ou secteurs d'activité économique, et plusieurs entreprises éprouvent des difficultés de recrutement importantes. Enfin, la main-d'œuvre spécialisée est souvent recherchée, peu importe le secteur.

Les pressions à la hausse sur les conditions de travail, dont les salaires, occasionnées par la rareté grandissante de la main-d'œuvre, la vigueur de la devise canadienne par rapport au dollar américain et la compétition accrue des pays à faible coût de main-d'œuvre sont autant d'éléments qui solliciteront la capacité des entreprises à s'adapter aux changements. Afin de maintenir et d'améliorer leur compétitivité, les entreprises devront chercher à accroître leur productivité.

L'amélioration de la productivité se révèle un impératif si l'on veut maintenir une économie concurrentielle et favoriser sa progression. Cette amélioration passe par des investissements en équipements et par la recherche et l'innovation. Elle dépend aussi du développement des compétences et de la pleine utilisation de celles qui ont été acquises. L'adoption de meilleures pratiques de formation et de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de rétention et de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, revêt, dans ces circonstances, une importance stratégique.

Axe d'intervention 3.1 : Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises

- ❖ Soutenir les entreprises, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, à l'importance d'adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait :
 - à l'estimation des besoins en compétences de leur main-d'œuvre;
 - à l'identification des besoins en personnel de leur entreprise, notamment la relève entrepreneuriale et le remplacement des travailleurs stratégiques;
 - au développement d'une culture durable de formation;
 - à l'élaboration d'actions spécifiques pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée;
- ❖ Renforcer l'utilisation de l'information sur le marché du travail et des services en ligne (IMT et placement en ligne) dans les interventions auprès des entreprises.

Axe d'intervention 3.2 : Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

- ❖ Favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi en fonction des réalités du marché du travail et des nouveaux outils dont la RCMO;
- ❖ Favoriser une meilleure adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail.

Axe d'intervention 3.3 : La collaboration à la concertation entre les acteurs régionaux et sectoriels

- ❖ Collaborer à la mise en œuvre d'actions liées aux plans d'action régionaux dans les comités sectoriels de main-d'œuvre qui en disposent, dont :
 - les trois créneaux ACCORD de la région (matériaux composites et plastique, valorisation du bois dans l'habitation et matériaux textiles techniques);
 - l'agroalimentaire;
 - le secteur de la forêt;
 - le secteur de la santé;
 - l'économie sociale.

Cibles de résultats 2011-2012

INDICATEURS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	534	487
Nombre de nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO (ententes de qualification)	450	382

ENJEU :
LA PRÉVENTION DE LA DÉPENDANCE À L'AIDE FINANCIÈRE DE DERNIER RECOURS,
LA GESTION RIGOUREUSE DES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE ET LA
MOBILISATION POUR L'AUTONOMIE ÉCONOMIQUE ET L'INCLUSION SOCIALE

Orientation 4 : Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale passe par l'insertion en emploi du plus grand nombre de personnes aptes au travail et par la contribution, à cette fin, des services publics d'emploi. Par contre, certaines personnes ne sont pas aptes à travailler, soit de façon temporaire, soit de façon permanente, et nécessitent un soutien financier de dernier recours pour subvenir à leurs besoins.

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale passe également par la contribution des services de solidarité sociale qui comprennent, en vertu de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, l'aide financière aux personnes et aux familles démunies ou présentant des difficultés particulières. Le soutien financier des personnes démunies est au cœur même des services de solidarité sociale. Au cours du cycle de planification 2011-2014, Emploi-Québec effectuera l'administration des programmes d'assistance sociale auprès des personnes démunies financièrement dans un contexte de finances publiques en déséquilibre. Cela fait en sorte qu'elle aura plus que jamais, au cours de cette période, à s'assurer que chaque personne prestataire reçoive le montant exact auquel elle a droit en vertu du cadre législatif et réglementaire.

Axe d'intervention 4.1 : Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conforme au cadre législatif et réglementaire

- ❖ Administrer l'aide de dernier recours avec efficacité et efficience;
- ❖ Gérer les prestations spéciales de manière efficiente et efficace.

Axe d'intervention 4.2 : La concertation régionale

- ❖ Collaborer à la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental 2010-2015 pour la solidarité et l'inclusion sociale.

Cibles de résultats 2011-2012

INDICATEURS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Délai moyen de traitement des nouvelles demandes en attribution initiale (en jours ouvrables)	10	10
Ratio de plaintes avec recommandation de modification	2,4	2,5
Pourcentage des décisions modifiées suite à une demande de révision	21,0 %	21,0 %
Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	1 936	1 860

ENJEU :
**L'ADAPTATION ORGANISATIONNELLE D'EMPLOI-QUÉBEC AUX MUTATIONS
PROFONDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE DIMINUTION
DE SES RESSOURCES**

Orientation 5 : Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec

Emploi-Québec mise sur l'optimisation de ses services et sur la transformation de son modèle d'affaires pour s'adapter à un environnement marqué par des mutations profondes du marché du travail dans un contexte de diminution des ressources. Déjà amorcée, la première démarche vise à optimiser les services offerts, plus particulièrement la façon dont ils sont offerts et leur répartition territoriale, dans le but d'alléger la pression exercée sur le personnel et sur la capacité organisationnelle à livrer des services de qualité.

De façon concomitante à la démarche d'optimisation, Emploi-Québec vise la transformation de son modèle d'affaires, démarche qui se réalisera sur plusieurs années. Le renouvellement du modèle d'affaires s'appuiera sur les forces d'Emploi-Québec, soit la gestion sur une base partenariale, la gestion décentralisée de ses interventions, sa présence sur le territoire québécois et sa gestion par résultats. Il passera par un changement majeur de nos façons de faire et de desservir les clients. Les solutions suivantes seront à la base du nouveau modèle d'affaires :

- ❖ le multiaccès : accès multiples aux services d'Emploi-Québec par des coordonnées universelles;
- ❖ le multi-intervenant : un dossier électronique unique favorisant la prise en charge des demandes par différents intervenants;
- ❖ le multisite : la possibilité pour Emploi-Québec, grâce à une utilisation optimale des technologies de l'information et des communications disponibles sur le marché, de regrouper des interventions;
- ❖ la multirésolution : une réponse sur mesure aux besoins du client.

La prestation de services d'Emploi-Québec ne peut se faire que grâce à la contribution de ressources humaines qualifiées et engagées, contribution qui passe avant tout par un personnel en santé. À cet égard, Emploi-Québec accordera une attention particulière à ses ressources humaines, en mettant la santé des personnes au cœur de ses valeurs, et ce, en continuité avec la démarche d'amélioration en santé et qualité de vie au travail. Elle misera aussi sur la préservation de l'expertise développée au fil des ans en assurant le transfert des compétences. Ces actions sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux.

Axe d'intervention 5.1 : L'optimisation de la prestation de services, des processus de travail et de la structure territoriale

- ❖ Mettre en œuvre la prestation de services renouvelée afin de répondre aux besoins des clientèles et du marché du travail et en concertation avec les partenaires concernés;
- ❖ Optimiser la prestation de service aux entreprises en fonction du marché du travail et des capacités organisationnelles;
- ❖ Améliorer l'efficacité et l'efficacé dans le traitement administratif de l'attribution initiale (TAI), de la gestion des dossiers actifs (GDA) et du service aux entreprises;

- ❖ Implanter le centre de traitement des dossiers des travailleurs autonomes;
- ❖ Poursuivre la simplification des processus informationnels;
- ❖ Renforcer l'utilisation de l'information sur le marché du travail dans la prise de décision stratégique et opérationnelle;
- ❖ Adapter les processus de planification et d'estimation des besoins, tant des personnes que des entreprises, pour favoriser l'adéquation, ainsi que le suivi des résultats;
- ❖ Optimiser l'utilisation de l'enveloppe budgétaire en fonction du plan d'action régional;
- ❖ Accentuer l'arrimage du service aux entreprises et des services aux individus;
- ❖ Poursuivre l'organisation des services sur le plan local, régional et national;
- ❖ Harmoniser et optimiser nos pratiques régionalisées et spécialisées.

Axe d'intervention 5.2 : Les pratiques de gestion des ressources humaines

- ❖ Maintenir et optimiser les compétences des personnes;
- ❖ Utiliser les profils de compétences dans la gestion des ressources humaines (pour l'évaluation, la sélection, etc.);
- ❖ Poursuivre les activités du plan d'action régional pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et du service à la clientèle;
- ❖ Accentuer davantage les comités santé et sécurité au travail sur la qualité de vie des personnes au travail;
- ❖ Impliquer le personnel dans les différentes phases de mise en œuvre des changements en cours et à venir.

Axe d'intervention 5.3 : Le partenariat

- ❖ Diffuser à une plus longue échelle à nos partenaires l'information sur les services universels d'Emploi-Québec : l'information sur le marché du travail, sur le Placement en ligne (dont la liste des industries et commerces);
- ❖ Favoriser une plus grande complémentarité avec les comités sectoriels de main-d'oeuvre;
- ❖ Saisir les opportunités de positionner Emploi-Québec Chaudière-Appalaches (mission, mesures et services, résultats);
- ❖ Optimiser les collaborations entre les entreprises, les institutions scolaires et Emploi-Québec.

5 Les facteurs de contingence

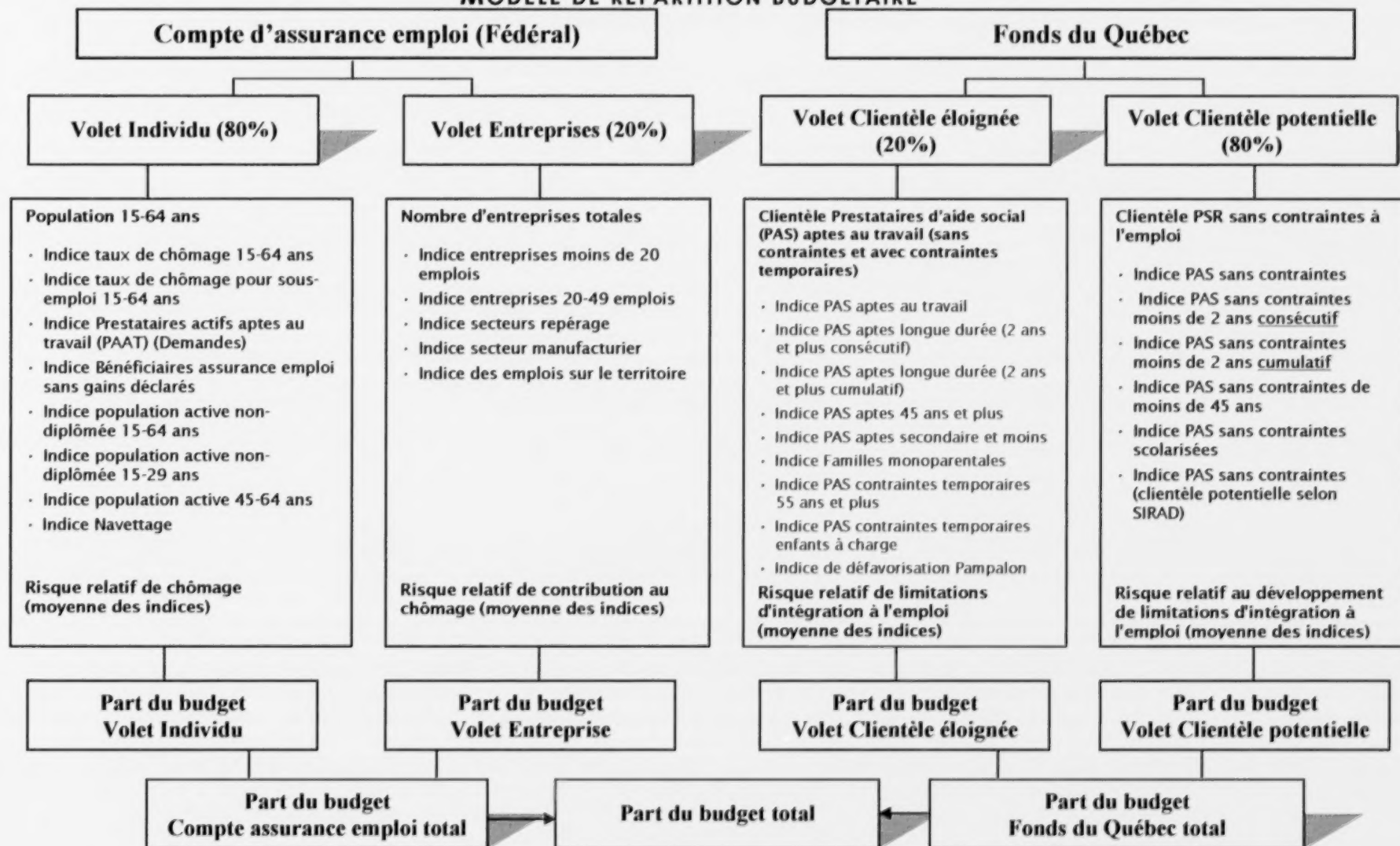
Certains facteurs externes peuvent influencer l'atteinte des résultats prévus par le présent plan d'action. Dans la mesure où ces facteurs sont connus, il importe d'en tenir compte pour évaluer avec justesse la performance d'Emploi-Québec au moment de la reddition de comptes.

Les cibles du présent plan d'action sont donc préliminaires. Elles sont établies selon l'information disponible au moment de l'adoption du Plan d'action régional, en début d'exercice financier. Elles pourraient être modifiées, au plus tard en septembre 2011, à la suite d'une révision au regard des résultats de 2010-2011 et des budgets réellement disponibles pour l'exercice 2011-2012. Le cas échéant, les objectifs fixés pourraient alors également être revus pour tenir compte des ressources allouées.

Des facteurs liés à des mouvements sur le marché du travail non prévisibles à ce moment-ci pourraient également venir influencer les résultats (demande de main-d'œuvre plus forte que prévu dans certains métiers, mises à pied plus nombreuses, etc.).

De plus, l'évaluation de l'offre de service en cours et la reconfiguration des modes de prestation de services pourraient aussi avoir un effet sur la mise en œuvre de cette planification.

MODÈLE DE RÉPARTITION BUDGÉTAIRE



Annexe B

Résultats préliminaires 2010-2011

Chaudière-Appalaches				Ensemble du Québec	
INDICATEURS		CIBLES 2010-2011	Résultats 2010- 2011	% d'atteinte	% d'atteinte
			AU 25-02-2011		
SERVICES PUBLICS D'EMPLOI					
1	Nouveaux participants, total	11 255	12 572	111,7%	92,3%
2	Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 146	7 320	119,1%	92,3%
3	Nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	2 950	2 548	86,4%	78,6%
4	Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 339	1 351	100,9%	77,8%
5	Nombre de participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	6 921	7 503	108,4%	89,7%
6	Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 682	1 926	71,8%	63,5%
7	Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	534	623	116,7%	94,2%
8	Nombre de nouvelles ententes de qualification (nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO)	450	N/D	N/D	N/D
SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE					
9	Sorties totales de l'aide	1 936	1 797	92,8%	78,6%
10	Délai moyen de traitement des nouvelles demandes à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	10	8,9	N/D	N/D
11	Ratio de plaintes avec recommandation de modifications	2,40	N/D	N/D	N/D
12	Pourcentage des décisions modifiées à la suite d'une demande de révision	21,0%	22,8%	N/D	N/D

Annexe C

Indicateurs et cibles de résultats 2011-2012 selon les CLE

Indicateurs		Total Région	L'Islet	Montmagny	Saint- Lazare	Littoral	Sainte- Croix	Sainte- Marie	Saint- Joseph	Lac- Echemin	Saint- Georges	Theftord Mines
Services publics d'emploi												
1	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	10 879	654	919	865	2 249	699	658	752	708	1 838	1 537
2	Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 015	329	473	473	1 327	398	394	426	347	1 053	795
3	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	6 279	384	489	528	1 244	424	367	480	432	1 122	808
4	Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 629	146	191	219	556	183	166	206	160	486	316
5	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	2 848	160	306	181	674	150	193	124	148	384	528
6	Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 328	68	133	84	336	72	98	59	61	186	231
7	Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	487	23	33	46	120	38	56	30	17	75	49
8	Nombre de nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO (ententes de qualification)	382	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Services de solidarité sociale												
9	Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	1 860	81	174	--	638	--	158	--	253	274	283
10	Délai moyen de traitement des nouvelles demandes à l'attribution initiale (jours ouvrables)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	Ratio de plaintes	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
12	Pourcentage des décisions modifiées à la suite d'une demande de révision	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%

Annexe D

Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail

Annexe D

Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail Chaudière-Appalaches

Président

BONNEAU, Sylvain, directeur général
Passeport Travail de Beauce inc.

Vice-président

GAUVIN, Richard, vice-président
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

Vice-président

CARON, J. Benoît, directeur général
Fédération des coopératives des services à domicile et de santé du Québec

Secrétaire

TREMBLAY, Marc, directeur régional
Emploi-Québec – Chaudière-Appalaches

MEMBRES REPRÉSENTANT LA MAIN-D'ŒUVRE

CASTRO, Émilie, vice-présidente
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

GAUVIN, Richard, vice-président
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

LAURENT, MARC, président
Section locale 911 des TCA-Québec (FTQ)

MORIN, Dominic, président
Section locale 3783
Syndicat canadien de la fonction publique

PROULX, Charles, président
Fédération de l'Union des producteurs agricoles de la Côte du Sud

MEMBRES REPRÉSENTANT LES ENTREPRISES

BERNIER, Alex

CARON, J. Benoît, directeur général
Fédération des coopératives des services à domicile et de santé du Québec

LANDRY, Natacha, conseillère senior en ressources
MAAX Bath Inc.

MONTIGNY, Isabelle, présidente
Chambre de commerce Saint-Côme-Linière

MEMBRES REPRÉSENTANT LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (2) ET MEMBRES ISSUS DES MILIEUX DE LA FORMATION (4)

BEAUCHAMP, Michel-Louis, directeur général
Cégep Beauce-Appalaches

BONNEAU, Sylvain, directeur général
Passeport Travail de Beauce inc.

CASTONGUAY, Léopold, président
Commission scolaire des Navigateurs

CÔTÉ, Pascal, président
Syndicat de l'enseignement de la Côte-du-Sud (CSQ)

PARÉ, Robert
Vice-recteur à la planification et aux partenariats
UQAR, Campus Lévis

VALLIÈRES, Luce, directrice générale
SEMO Chaudière-Appalaches

MEMBRES DÉSIGNÉS SANS DROIT DE VOTE ET MEMBRES OBSERVATEURS

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
DOYLE, Yvon, directeur régional

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
LAROSE, Guy, directeur régional

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
DELAGRAVE, Rock, directeur régional

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
CROTEAU, Danie, directrice régionale

INVITÉS

Agence de la Santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches
BENOIT, Dyane, Présidente directrice générale par intérim

Conférence régionale des élus
LAMPRON, Laurent, directeur général

Conférence régionale des élus
DAIGLE, Jean-Luc, conseiller

